دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال

إعداد:

د. أحمد يوسف عريقات –

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال

جامعة عمان الأهلية

مقدم إلى:

المؤتمر العلمي الدولي السابع

الذي تنظمه:

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة

الزرقاء – الأردن

تحت عنوان:

تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية

على منظمات الأعمال

"التحديات – الفرص –الآفاق"

دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال

د. أحمد يوسف عريقات – أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال– جامعة عمان الأهلية

أولاً: المقدمة

تعيش منظماتُ الأعمال في هذه الألفية، سواء كانت منظمات صغيرة أم كبيرة أو الدول كمنظمات كبرى، حياةً حافلةً بالأحداث والمفاجآت؛ منها ما هو مَحليّ؛ بمعنى أنه تسبّب في حدوثها عواملُ محلية في البلد أو المنظمة نفسها، ومنها ما هو مستورد من الخارج؛ بمعنى أنها حدثت في دول أخرى أو منظمات أخرى وامتد تأثيرها لتشمل منظمات ودولاً لم يكن لها أي دور يذكر في حدوثها. وعادة ما تبدأ هذه الأحداث على شكل كرة ثلجية صغيرة الحجم والأثر، وإذا ما قامت المنظمة بمعالجتها والتصدي لها والقضاء على أسباب حدوثها أَمِنت المنظمةُ عواقبَها؛ التي كان من الممكن أن تصبح في المستقبل المنظور وخيمة. أما إذا تجاهلت المنظمةُ هذه الأحداثَ والمفاجآت وتركتها تكبر، تحوّلت هذه الأحداث إلى أزمة (Crisis) حقيقية قد تهدد كيان المنظمة واستمرار وجودها.

وتختلف الأزمات في طبيعتها؛ فهناك الأزمات الاقتصادية مثل: أزمات أسواق رأس المال، وانزلاق أسعار الصرف، وندرة الموارد، ونقص العمالة كما أن هناك أزمات يطلق عليها مسمى الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، والبراكين تحدث في البيئة العامة للمنظمات لتؤثر على عمل هذه المنظمات. كما أن هناك أزمات تحدث في البيئة العامة، والبيئة الخاصة للمنظمات، إذا ما تم التغاضي عنها أو فشلت في التكيف معها من قبل المنظمة، بانت لتشكل تهديداً حقيقياً لهذه المنظمات، ومن هذه الأزمات؛ أزمات الحروب، وتفاقم ظاهرتي الفقر والبطالة، وارتفاع التضخم، وقطع العلاقات الدبلوماسية مع دول أخرى.

لقد شهدت السنواتُ القليلةُ الماضيةُ ظهورَ أزماتٍ في مناطق مختلفة من العالم، فجنون البقر، وأنفلونزا الطيور، وارتفاع أسعار النفط، والأزمة المالية العالمية، إلى أنفلونزا الخنازير، كلها أزماتٌ حدثت في بلاد مختلفة من بلدان العالم، ولكنها أثّرت، ولا زالت تؤثر اقتصادياً واجتماعياً، على كافة دول العالم دون استثناء؛ ما يدل على أننا نعيش فعلاً عصر الأزمات والكوارث، ولقد ساهم التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عصر الانفتاح والعولمة إلى سرعة انتشار هذه الأزمات، فأصبحت الأحداث والأزمات، التي تقع في أي قطر من أقطار هذا الكوكب، تؤثر في باقي أقطاره رغم عدم وجود أي دور لها في حدوث هذه الأزمة. فمنذ تفكك الاتحاد السوفييتي، إلى أزمة الخليج كما يسميها البعض، وما يقع الآن في فلسطين، وأخيراً أزمة الأسواق المالية الأمريكية أولاً ثم العالمية ثانياً، وغيرها من الأزمات والأحداث قد تأثّرت بل عانت منها بلاد لم يكن لها يدٌ في حدوثها.

هناك الكثير من الدول تعاني الآن أزمةً ماليةً اقتصاديةً؛ متأثرةً بالأزمة المالية العالمية التي عصفت بجميع الدول دون استثناء.

ويتفاوت حجمُ الضرر، الذي يصيب الدول، تبعاً لارتباط اقتصاد الدولة بالمؤسسات المالية العالمية المتضررة (الأشموني، 2009)؛ فقد تجد دولةً ما، ليس لها علاقة اقتصادية أو مالية مع الدولة التي حدثت فيها الأزمة المالية، ولكن البنوك والمصارف الوطنية في هذه الدولة تحتفظ بأرصدة ودائع في مصارف الدولة التي حدثت فيها الأزمة، بالإضافة إلى وجود استثمارات لمواطني الدولة في أسهم الشركات الدولة المصابة أو المتسببة بالأزمة سيؤثر لا محالة على اقتصاد الدولة المتأثرة، ومن أقرب الأمثلة على هذا التأثر بنوكُ دولة الكويت والمستثمرين الكويتيين في الأوراق المالية الخارجية (السبيعي، 2009).

وقد تتسبّب المنظمةُ نفسُها في خلق أزمة محليةٍ تصيبها هي بذاتها سواء في منتجاتها، أو موظفيها، أو أصحاب المصالح فيها Stakeholders، ومن أبرز أسباب هذا النوع من الأزمات؛ الفساد الإداري في المنظمة، وإضراب العاملين عن العمل، وغيرها.. وهناك أمثلة كثيرة على مثل هذه الأزمات؛ مثل الأزمة التي أدت إلى انهيار بنك البتراء في الأردن، وإضراب عمال سكة الحديد في فرنسا، وغيرها.

إلا أن الأزمات، مهما كان شكلها أو مصدرها، لا بد للمنظمات من أن تمتلك الاستراتيجيات الفعالة من أجل مجابهتها، أو حلّها، أو التقليل من آثارها السلبية، ويجب أن تحتوي هذه الاستراتيجيات على أسلحة مجرّبة وأسلحة جديدة متطورة قادرة وفعالة للتغلب على هذه الأزمات والحدّ من خطورة نتائجها، ولعل من أبرز هذه الأسلحة هو تمكين العاملين والذي ستركّز هذه الورقة عليه كسلاح فعال لمواجهة الأزمات بالإضافة إلى توافر المعلومات المرتبطة بالأزمة، ووجود القيادة الواعية في المنظمة والتي لديها قدرة على استشعار المستقبل من أحداث الماضي ومما يقع في الوقت الحاضر، ووجود نظام اتصال فعّال بقنوات ووسائل اتصال تكنولوجية متقدمة، ولا بد أيضاً ومن أجل السير في تمكين العاملين بصورة سليمة من توافر هيكل تنظيمي مرن يسمح بتفويض الصلاحيات لضمان مشاركة العاملين الفعالة في مواجهة الأزمات.

ثانياً: أهمية الدراسة

أصبحت الأزمات تؤثر على منظمات الأعمال، بغض النظر عن نوعها؛ فهناك منظمات أو قطاعات اقتصادية معينة قد تستفيد من وقوع أزمةٍ في منطقةٍ ما من العالم مؤيدة بذلك القول الشائع "مصائبُ قومٍ عند قومٍ فوائدُ"، فعند نشوب حرب بين بلدين أو أكثر في العالم فإن المنظمات التي تقوم بتصنيع الأدوات الحربية، والعتاد الحربي ستستفيد جرّاء ارتفاع مبيعاتها من هذه المنتجات، وبالمقابل هناك منظمات قد تفقد مقومات وجودها واستمرارها إذا لم تستطع مواجهة أزمة معينة بحزم.

وفي عصرنا الحاضر أصبحت الأزمات تنتقل من مكان وقوعها إلى بقية أنحاء العـالم بسرعة فائقة لتسري سريان النار في الهشيم، وذلك بسبب تقدم تكنولوجيا الاتصالات، وسياسة الانفتاح التي أفرزتها العولمة، وأدّت إلى تشابك العلاقات ما بين المنظمات والدول والشعوب. وتأتي أهميةُ هذه الدراسة كونها تركّز على مدى قدرة المنظمات على تجهيز نفسها لمواجهـة الأزمات قبل وقوعها، وذلك من خلال حشد مواردها، وخبراتها، وإمكاناتها، وكفاءاتها للوقوف بحزم أمام مثل هذه الأزمات، بدلاً من رفع الراية البيضاء والاستسلام للأزمـة تاركـة إياهـا تفعل ما تشاء، لتقوم المنظمة وبعد انتهاء الأزمة وانقشاع غبارها بلملمة نفسها لتقع في أزمـة جديدة متمثلة بترميم ما تم تدميره وإصلاح ما تم إعطابه جرّاء الأزمة.

وتركز هذه الدراسةُ على دور العاملين في منظمات الأعمال كموردٍ أساسٍ من مـوارد المنظمات، وكيفية تمكين هؤلاء العاملين وإعدادهم من أجل مجابهة الأزمات، وكيفية التصرف عند وقوعها، وضمان حسن قيامهم بتوظيف الموارد المتاحة للمنظمة، عن طريق تكامل أدوار العنصر البشري مع دور الاتصال Communication، ودور المعلومـات Information، ودور قيادة المنظمة Leadership، لتشكل جبهة واحدة قوية ومتينة قادرة على مواجهـة أيـة أزمة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعريف بمفهوم تمكين العاملين، ومتطلباته، وكيفية تحقيقه.
2. بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة.
3. بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبّق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين فـي إدارة كلٍ منهما للأزمات.

رابعاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تم صياغة مشكلة الدراسة وفق العبارة التالية: "تمكين العاملين له دورٌ أساسٌ فـي إدارة الأزمات"، وقد تم دراسة هذه المشكلة بموجب الأسئلة التالية:

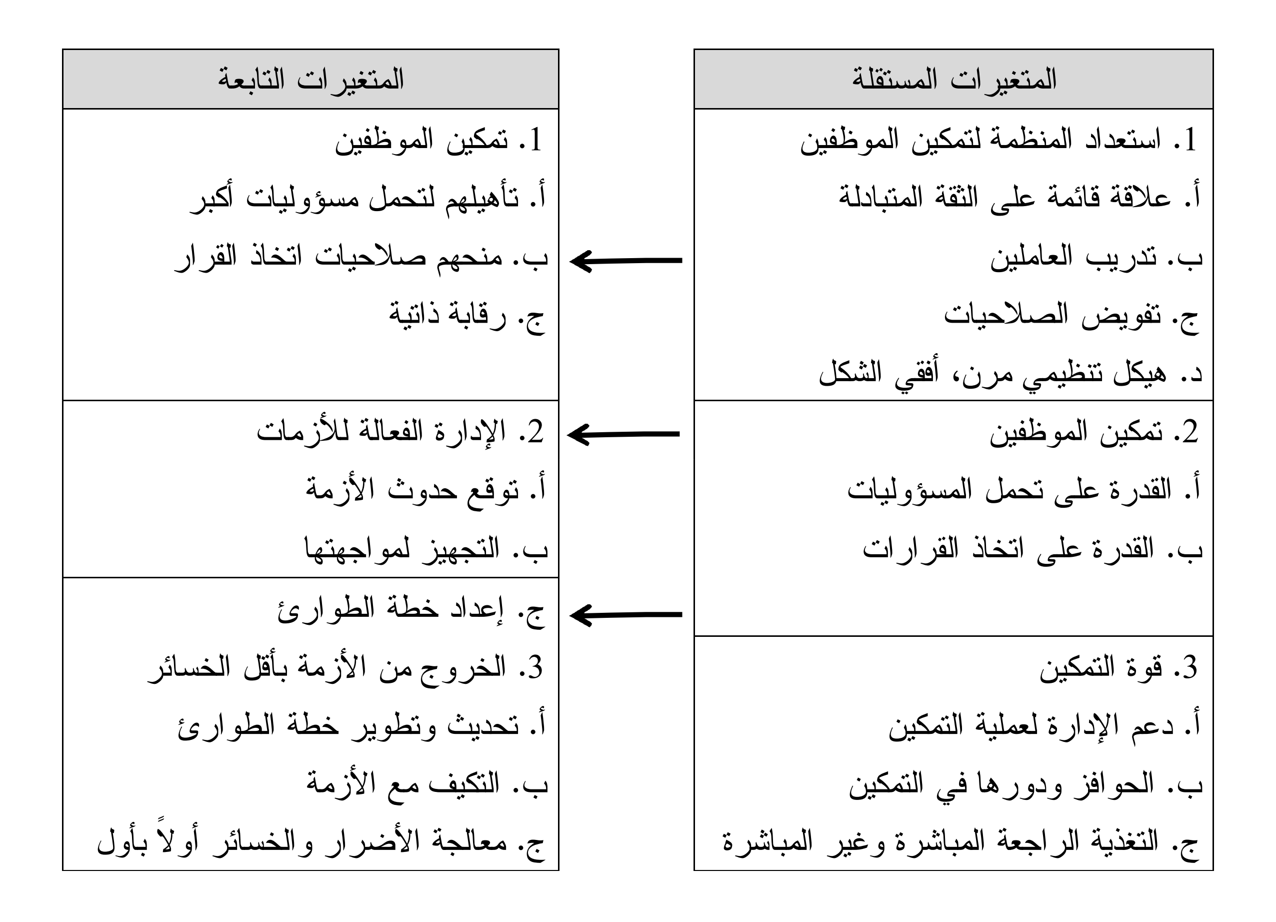
1. ما صفات المنظمة التي تعمل على تمكين موظفيها؟
2. ما أثر تمكين الموظفين في إخراج المنظمة من الأزمة منتصرةً أو بأقل الخسائر؟
3. هل للتمكين فوائد أخرى غير إدارة الأزمات؟

خامساً: فرضيات الدراسة

1. H0- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين استعداد المنظمة ممثلة بإدارتهـا لتمكين العاملين بها وما بين تمكينهم.

2. H0 لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين عملية تمكـــين المـــوظفين والإدارة الفعّالة للأزمات.
3. H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين قوة التمكين والخروج من الأزمـــة بأقل الخسائر.

سادساً: نموذج الدراسة



سابعاً: مصطلحات الدراسة

1. **استعداد المنظمة لتمكين الموظفين:**

ويشير هذا المتغير إلى ضرورة توافر مستلزمات التمكين في المنظمة من قيادة تؤمن بأهمية التمكين متضمنة في ثقافة المنظمة، وأن تقوم القيادة في المنظمة بتثمين الإبداع ومكافأة الأفكار الخلاقة، ومباركتها، وتنمي جواً من الاحترام المتبادل بين العاملين، وتعدّل عملياتها وهيكلها التنظيمي ليصبح أكثر مرونة واستيعاباً لتفويض الصلاحيات تطبيقاً لأسلوب فرق العمل. (المعاني: 2008)

2. **تمكين الموظفين:** هناك عدة تعريفات للتمكين، ويكتفي الباحث بالتعريفات التالية والتي تنسجم مع متطلبات هذه الدراسة.

أ. **التمكين** عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة. (أفندي، 2003)

ب. **التمكين** إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة. (Brown, and Harve, 2006, P.241)

ج. **التمكين** نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وصنع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي. (العتيبي، 2004، ص6)

3. **قوة التمكين:** إن وجود منظمة قادرة على تمكين موظفيها من خلال توافر مستلزمات التمكين لديها، ينتج عنه موظفون ممكّنون، والموظف الممكَّن هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولِّدَين نتيجة قدرته على تحمّل مسؤولية اتخاذ القرار، ومسؤولية نتائجه. (المعاني، 2006،ص22)، ويزداد التمكينُ قوةً كلما قامت المنظمة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على عملهم من خلال كفاءاتهم؛ ما يزيد من روح المبادرة والإصرار لديهم على أداء المهمات (Cook and Hunsaker, 2001, P.258). بالإضافة إلى تشجيع الموظف، ومكافأته، وحفزه لإطلاق روح المبادرة والإبداع عبر تحريره من القيود (Zemke and Schaff, 1989, P.65).

4. الإدارة الفعالة للأزمات:

تعرّف الأزمة بأنها لحظةٌ تتعرض فيها المنظمة للخطر (Stone, 1995) كما عرّفها جون برت بأنها سلسلةٌ متصلةٌ من الأحداث، تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة.

Incident → Accident → Conflict → Crisis

كما يمكن أن تعرف الأزمة على أنها نوعٌ من التمزُّق والتدهور الذي يؤثر فعلياً على نظام المنظمة، ويهدد قواعدها الأساسية، وشعورها بذاتها وكيانها (الجمال وعياد، 2005، ص334).

وتقوم الإدارة الفعالة للأزمات على الركائز التالية:

أ. تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها.

ب. تحديد الأهداف المتوخاة من إدارة الأزمة.

ج. الحدّ من تفاقم الأزمة.

د. تحديد البدائل الممكنة (Hwanwayonline,Maktoob10g.com)

وتقوم إدارة الأزمات على عدة مظاهر ذات علاقة بصفات القائد والنمط القيادي المتبع في المنظمة ومن هذه المظاهر؛ البيت أو الجسم، والمرونة، والابتداع، والبساطة وتفويض السلطات (Smith and Perry, 2001, P.136).

فلا بد للقائد في ظروف الأزمات من أن يكون منفتحاً لتقبُّل الاقتراحات التي تساعد في حل الأزمة، وأن يكون عازماً على السماح لقادة فرق الطوارئ بالمساعدة، وأن يتمتع برباطة الجأش وعدم التهور؛ إذ يجب أن يتميز بالحسم في تعامله مع الأزمة، وأن يتفاعل معها بسرعة، معتمداً، في ذلك، على مهاراته الفائقة في سرعة اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لمعاونيه ولقادة فرق العمل.

5. **الخروج من الأزمة بأقل الخسائر**

عادة ما يسبق وقوعَ الكثير من الأزمات إشاراتٌ أو دلائل أو إنذاراتٌ بأن هناك أزمة ستحدث، ويعبَّر عن تلك الإشارات والإنذارات بأنها إنذارٌ مبكرٌ على المنظمة اكتشافه من خلال المرئيات، وما يستجد في البيئة العامة أو الخاصة للمنظمة من أحداث غير اعتيادية. وبناء على هذه المعلومات تقوم المنظمات بافتراض أن الأزمة لا محالة واقعة، لتبدأ بالاستعداد لمواجهتها من خلال "الوقاية خير من العلاج" والهدف من الوقاية هو اكتشاف نقاط الضعف في نظام الوقاية القائم في المنظمة؛ ما يعني إعادةَ تقييم نظام الوقاية بهدف تطويره لضمان قدرته على مواجهة الأزمة قبل وقوعها (العمار، 2005،ص 47).

ويكون الهدف الرئيس لنظام الوقاية والاستعداد احتواء الأضرار الناجمة عن الأزمة، والحدّ منها لتخرج المنظمة بأقل الخسائر، وتعتمد هذه الخطوة بدرجة كبيرة على التخطيط، فالتخطيط الجيد لإدارة الأزمات يمكن أن يساهم في منع وقوع أزمات معينة، بالإضافة إلى أن التخطيط السليم لإدارة الأزمات يعمل على إزالة عنصر المفاجأة عند وقوع أزمة لأسباب خارج نطاق المنظمة (Rob and Fisenberg and Schmitt, 2007, P.108).

ثامناً: محددات الدراسة

إن الأزمات، بطبيعتها لها أنواع وأشكال مختلفة، منها المتكرر ومنها نادر الحدوث ومنها ما له عواقب وآثار وخيمة ومنها ما له آثار محدودة، بالإضافة إلى أن هناك أزمـات محليـة وأزمات عالمية، أما على مستوى منظمات الأعمال فهناك أزمات تتأثر بها هذه المنظمات منها يقع داخل المنظمة نفسها ومنها ما يقع في بيئة المنظمة الخاصة أو العامة. وستكون حدود هذه الدراسة بالتعرض لإدارة الأزمات في منظمات الأعمال وما يحدث من أزمـات فـي داخـل المنظمة وفي بيئتها الخاصة.

ولا يعني مصطلح البيئة الخاصة لأغراض هذه الدراسة البيئة المحلية مـثلاً، بـل بيئـة الصناعة التي تنتمي لها المنظمة، فمثلاً تكون البيئة الخاصة لبنك أردني هي القطاع المصرفي في الأردن والنظام المصرفي العالمي، لأن البنوك لا بد لها من التعامل مع بنوك خارج حدود الدولة التي تتواجد فيها. كما أن الشركات الـصناعية لهـا تعامـل مـع منافـسين داخليـين وخارجيين، وتتعامل أيضاً مع موردي المواد الأولية في الأسواق الخارجية وهكذا.

تاسعاً: الدراسات السابقة

1- كريستيان نوايي (2009) (محافظ بنك فرنسا- المصرف المركزي)(بعنوان "المنتجـات المصرفية الإسلامية ملاذ في الأزمة")

حيث أكد نوايي "أن الأدوات المصرفية الإسلامية أصبحت لها سمعة كبيرة فـي معظـم الأنظمة المصرفية في العالم، ومن هنا جاءت قناعة الحكومة قناعة الحكومة الفرنسية أخيـراً بالانفتاح على الأدوات المالية الإسلامية، لتوصـي باتخـاذ كامـل الإجـراءات التنظيميـة والضريبية اللازمة من أجل ذلك وبأسرع وقت. وأن فرنسا تسعى ومنذ فترة طويلة إلى توفير

أدوات مالية ومنتجات مصرفية تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح، وأن هذه بعض ميـزات الصيرفة الإسلامية، التي يمكن أن تكون إحدى أدوات مواجهة الأزمة المالية العالمية"

2- دراسة الواكد (2009) بعنوان: المهمات المالية والاقتصادية المطلوبة حاضراً ومستقبلاً.

هدفت الدراسة إلى بيان آثار الأزمة الاقتصادية العالمية على الأردن، وصورت الدراسة ما يصيب العالم الآن أنه عاصفة مالية عالمية تضرب جذور الاقتصادات في كثير من الدول وتهزها هزاً عنيفاً، فالانهيارات المالية متوالية، والسيولة المالية منكمشة، ومعدلات البطالة وتسريحات العاملين تتوالى، بحيث لم يعد العالم ذلك المكان المأمون والمضمون تماماً للاستثمار والتمويل.

كما بينت الدراسة أن ما يجري الآن أدى وسيؤدي إلى مراجعات لسياسات الاقتصاد الحر وأيديولوجياته، ورد الاعتبار مجدداً لسياسة تدخل الدول في الفعاليات الاقتصادية واقتصاد السوق الاجتماعي، ما يعيد إلى الواجهة النظريات الكينزية للاقتصادي البريطاني المشهور "جون مينار كينز" التي ضمنها كتابه الشهير "النظرية العامة للتشغيل والفائدة والنقد" الصادر في العام 1936، والذي نادى بوجوب تدخل الدول في الاقتصاد عندما يقتضي الأمر ذلك وخاصة من أجل إنعاش الطلب كما نادى بتحديد دور الدولة وعدم ترك الاقتصاد فريسة لعشوائية السوق".

قامت الدراسة باستعراض الوضع الاقتصادي الراهن في ظل الأزمة العالمية في الأردن، وأوضحت أن ارتباط سعر صرف الدينار مع الدولار لا يمثل حلاً للمعضلة. أما إذا بقي الوضع كما هو عليه فلا خيار سوى إعادة النظر في أسعار الفوائد على الإيداع والإقراض وتخفيضها من أجل تحفيز الاقتصاد بالدرجة الأولى إلى جانب قيام البنوك بالمعالجة الحثيثة للديون بطيئة الحركة وتنظيف محافظها من الديون المعطوبة واستدراج ودائع جديدة من مقيمين وغير مقيمين.

هدفت الدراسة إلى إيضاح دور الفساد الإداري في إحداث الأزمات في منظمات الأعمال، وقد عرفت الدراسة الفساد الإداري بحسب ما عرفه صندوق النقد الدولي في تقريره لعام 1996 " وهو سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي الرشوة أو يستجديها أو يبتزها." كذلك أوضحت الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى هذا الفساد منها عوامل سياسية، واقتصادية، واجتماعية ثقافية، وتنظيمية إدارية. وتكمن الأزمة هنا بأن يستشري هذا الفساد وينتشر في المنظمة ليصبح جزءاً من ثقافتها وخصوصاً في حالة عدم تحقيق رضا الموظفين في المنظمة والذي يعتبر التمكين والتحفيز من أدوات تحقيقه. وعلاج الأزمة التي يتسبب بها الفساد يكمن في اجتثاث الفساد وصانعيه من المنظمة وإعادة بنائها بناءً يقوم على القيم والأخلاق المهنية.

هدفت الدراسة إلى بيان آثار الأزمة الاقتصادية العالمية على الأردن، وصورت الدراسة ما يصيب العالم الآن أنه عاصفة مالية عالمية تضرب جذور الاقتصادات في كثير من الدول وتهزها هزاً عنيفاً، فالانهيارات المالية متوالية، والسيولة المالية منكمشة، ومعدلات البطالة وتسريحات العاملين تتوالى، بحيث لم يعد العالم ذلك المكان المأمون والمضمون تماماً للاستثمار والتمويل.

كما بينت الدراسة أن ما يجري الآن أدى وسيؤدي إلى مراجعات لسياسات الاقتصاد الحر وأيديولوجياته، ورد الاعتبار مجدداً لسياسة تدخل الدول في الفعاليات الاقتصادية واقتصاد السوق الاجتماعي، ما يعيد إلى الواجهة النظريات الكينزية للاقتصادي البريطاني المشهور "جون مينار كينز" التي ضمنها كتابه الشهير "النظرية العامة للتشغيل والفائدة والنقد" الصادر في العام 1936، والذي نادى بوجوب تدخل الدول في الاقتصاد عندما يقتضي الأمر ذلك وخاصة من أجل إنعاش الطلب كما نادى بتحديد دور الدولة وعدم ترك الاقتصاد فريسة لعشوائية السوق".

قامت الدراسة باستعراض الوضع الاقتصادي الراهن في ظل الأزمة العالمية في الأردن، وأوضحت أن ارتباط سعر صرف الدينار مع الدولار لا يمثل حلاً للمعضلة. أما إذا بقي الوضع كما هو عليه فلا خيار سوى إعادة النظر في أسعار الفوائد على الإيداع والإقراض وتخفيضها من أجل تحفيز الاقتصاد بالدرجة الأولى إلى جانب قيام البنوك بالمعالجة الحثيثة للديون بطيئة الحركة وتنظيف محافظها من الديون المعطوبة واستدراج ودائع جديدة من مقيمين وغير مقيمين.

3- جريدة الدستور الأردنية (2009) العدد: 14851 بعنوان: "الأميرة بسمة: زيادة التمكين الاقتصادي للمرأة ركيزة أساسية في القضاء على الفقر"

لما كان الأردن يعاني من الكثير من الأزمات ومنها أزمة الفقر والبطالة فقد ركزت سمو الأميرة بسمة على دور تمكين المرأة من أجل الاستجابة للأزمة الاقتصادية بقولها: "إن الدول التي عالجت العديد من الأزمات بذكاء هي تلك التي وجهت استثماراتها نحو زيادة دخل النساء، كما اعترفت هذه الدول بالحاجة إلى تخصيص الموارد على جميع المستويات بما فيها تعزيز القدرات، كما وضعت السياسات المراعية للنوع الاجتماعي للتوصل إلى الاستفادة الكاملة من الأثر المضاعف لمشاركة النساء".

4- دراسة عيسى، محمد عبد الشفيع (2009) بعنوان: "المتغيرات الدولية والأزمة المالية العالمية وتأثيراتها على تمكين المرأة في سوق العمل، القاهرة: معهد التخطيط القومي للقاهرة.

هدفت الدراسة إلى بيان أن أثر الأزمة المالية العالمية على عمالة وبطالة المرأة العربية سيكون الأشد وخاصة في ظل بطء نمو قوة العمل، حيث تركز التعيينات الجديدة للعمالة في ظل الأزمة بالمؤسسات العربية على الذكور أكثر من الإناث لعوامل تاريخية واجتماعية وثقافية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن موجة الاستغناء عن العمالة في ظل الأزمة تطال أول ما تطال العنصر النسائي. ومن هنا لا بد من تمكين المرأة في سوق العمل، من خلال تنمية مهاراتها المهنية من المنظور التنافسي، وزيادة إنتاجية العمل لديها.

ويقدم الباحثُ مجموعةً من الاقتراحات التي من شأنها زيادة تمكين المرأة في سوق العمل من مثل المشروعات الصغيرة، ومشروعات الأسر المنتجة والتي ستؤدي إلى خلق فرص عمل، وكسب الدخول، ومن ثم خفض معدلات الفقر، ومعالجة أزمة عجز الغذاء.

5- دراسة فارس (2008) بعنوان: حل الأزمات ــ الفساد الإداري نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى إيضاح دور الفساد الإداري في إحداث الأزمات في منظمات الأعمال، وقد عرفت الدراسة الفساد الإداري بحسب ما عرفه صندوق النقد الدولي في تقريره لعام 1996 " وهو سوء استخدام السلطة العامة من أجل الحصول على مكسب خاص يتحقق حينما يتقبل الموظف الرسمي الرشوة أو يستجديها أو يبتزها." كذلك أوضحت الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤدي إلى هذا الفساد منها عوامل سياسية، واقتصادية، واجتماعية ثقافية، وتنظيمية إدارية. وتكمن الأزمة هنا بأن يستشري هذا الفساد وينتشر في المنظمة ليصبح جزءاً من ثقافتها وخصوصاً في حالة عدم تحقيق رضا الموظفين في المنظمة والذي يعتبر التمكين والتحفيز من أدوات تحقيقه. وعلاج الأزمة التي يتسبب بها الفساد يكمن في اجتثاث الفساد وصانعيه من المنظمة وإعادة بنائها بناءً يقوم على القيم والأخلاق المهنية.

6- دراسة Sikich (2008) بعنوان: "All Hazard" Crisis Management Planning.

هدفت الدراسة إلى بيان نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات، واستذكرت فيضان شيكاغو في العام 1992 والذي أوقع أضراراً كثيرة في معظم المنشآت في الولاية، وبينت الدراسة أن نقاط الضعف في التخطيط لإدارة الأزمات تمثلت فيما يلي:

1. عدم توافر نظام لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط ويشمل ذلك تحليل للأزمة، والمعلومات التنظيمية، والتوجيهات المنتظمة والدقيقة، وسياسة الشركة وإجراءاتها، ومكان تواجد المعلومات.

2. عدم وجود نظام لنشر ونقل معلومات التخطيط، فقد تمتلك المنظمة الثروة المعلوماتية، ولكنها لا تعرف كيف تشرك المتضررين جراء الأزمة فيها.

3.الفشل في تحديد وتكوين فرق مهيكلة للحوادث، ويشكل هذا أحد التحديات الكبرى أمـــام المخططين في المنظمات لأنهم لا يهيئون منظماتهم لإيجاد نظام نموذجي لفرق الأحــداث والأزمات؛ ما يعني أن مثل هذه المنظمات لم تكن تؤمن بتمكين العاملين فيها مـــن أجـــل مشاركتهم الفعالة في حلّ الأزمة.

4.غياب أو ضعف التنسيق مع الوحدات المتأثرة بالحدث، وهذا ناتج عن ضـــعف عمليـــة الاتصال مع المجتمع، والمنظمات المجاورة ووحدات الدعم (مثل فرق الإطفاء، الـــشرطة، والمستشفيات وغيرها).

5.الضعف في تحديد المسؤوليات التنظيمية. وسببه الفشل في توضيح مختصر للإجراءات والمهام والواجبات المتعلقة بالأفراد، وقد يقود هذا الضعف لأن يقول بعض هؤلاء "إن هذا ليس من مسؤولياتي"، فلو كان هناك تفويض للصلاحيات والمرتبطة حتماً بالمسؤوليات لما ضاعت المسؤولية.

6.قد يتم وضع أفضل الخطط والبرامج من وجهة نظر مصمميها ولكنها لا يـــتم تجربتهـــا وتقييمها.

7.المغالاة في تضمين الخطة بمواد غير مفهومة وغامضة، لذا يجـــب أن تكـــون بـــسيطة وسهلة الاستيعاب على أن يشمل ذلك أيضاً تدريب العاملين على كيفية تنفيذها إذا ما وقعت الأحداث أو الأزمات.

8.عدم إطلاع السلطات المختصة على الخطة، وينتج ذلك عنـــد عـــدم معرفـــة الجهـــات المناسبة الواجب توزيع الخطة عليها."

7- دراسة Nanto (2008) بعنوان: The US Financial Crisis: Lessons from Japan.

هدفت الدراسة إلى بيان الدروس المستفادة من التجربة اليابانية في التصدي للأزمـــات المالية، وقد بينت أن أهم الإجراءات الواجب اتخاذها في حال حدوث أزمة مالية هي:

1) أن يحافظ البنك المركزي على أسعار فائدة منخفضة وذلك لزيادة الهوامش المـــصرفية والربحية.

2) أن يتم الاعتراف بوجود قروض غير عاملة مع ضـــرورة الإفـــصاح عنهـــا وخصوصاً لشركات التأمين التي تتولى التأمين على القروض.

تعمد الحكومة اليابانية إلى ضخّ رأس المال في المؤسسات المالية بعدة طـرق وحـسب الحالة ومنها شراء الأصول المضطربة، أو حيازة أسهم من أسهم الشركات من شأنها توليـد العوائد والمكاسب الرأسمالية.

8- **دراسة العمار (2005) بعنوان: دور تقنية المعلومات فـي إدارة الأزمـات والكـوارث** (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني ــ السعودية).

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعلومات في إدارة الأزمات. وقد أظهرت نتـائج الدراسة أن استخدام تقنية ونظم المعلومات يؤدي إلى تـوفير الوقـت والجهـد وسـرعة أداء الأعمال في الوقت المناسب أثناء وقوع الأزمات والكوارث، ما يعني أن توافر مثل هذه النظم وهذه التقنيات تعتبر دعامة من دعامات التمكين حسب المدخل الهيكلـي للتمكـين. (المعـاني، 2008، ص29)

وقد أوصت الدراسةُ بضرورة الارتقاء بمستوى نظام المعلومات والاتصالات في الـدفاع المدني، وذلك بإيجاد نظام تقني متكامل مناسب للمعلومات والاتصالات، وتوفير المعلومات في الوقـت المناسـب، واسـتخدام وسـيلة الاتـصال المناسـبة فـي نقـل المعلومـات. ثم تطرقت الدراسة للمتطلبات الواجب توافرها من أجل زيادة فاعلية المعلومات والاتـصالات وقد حددها فيما يلي:

أ. استخدام الحاسب الآلي كوسيلة اتصال وحفظ للمعلومات واسترجاعها.

ب. إيجاد متخصصين في البرمجة وتحويل البيانات إلى معلومات.

9- **دراسة Heller(2005) بعنوان: "Employee Empowerment: management Giving Power to the people"**

هدفت الدراسة إلى توضيح فكرة التمكين على أنها ليست عملية فردية أي تتعلق بفرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة، بل تتعدى ذلك لتصبح إدارة علائقية ترتكز إلى أسـلوب منظمي متعمق.

ويضرب الباحث مثالاً على التمكين عندما يكون فردياً أو شخصياً مـن خـلال بحـث ميداني تناول مديرين بريطانيين، إذ تدل نتائج البحث 56% من المديرين الذين تم سـؤالهم لا زالوا يخططون لتمكين موظفيهم، بينما تجاوز عددُ الشركات التي لم تـضع خطـة للتمكـين نصف شركات العينة، ما يعني أن هذه الشركات اكتفت بالتمكين النظري من خلال الروايـات القصصية في أدب الإدارة أو من خلال الخطابات الموجهة للموظفين .

وتوصلت الدراسةُ إلى نتيجةٍ مفادها أن تمكين العاملين يجب أن يخضع لممارسة عملية قابلـة للرقابة والتطوير عن طريق تعزيزها ومساندتها من قبل إدارة المنظمة.

10- **دراسة الطاهر ومرزوق (2004) بعنوان: "التمكين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج".**

هدفت الدراسة إلى توضيح أسباب أزمات الحج ودور التمكين في التخلص من هذه الأسباب أو إدارتها بالشكل الصحيح لعدم استشرائها، وقد حدد الباحثان أسباب أزمات الحج بما يلي:

الزحام، وسوء الفهم، وسوء التقدير والتقييم، والإدارة العشوائية، ونقص التدريب، وعدم وجود معايير لاختيار الأفراد.

وتتفاقم الأزمات عادة، وخصوصاً أزمات الاكتظاظ والتنوع الثقافي كما يحدث في موسم الحج، لأسباب أهمها: ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات ومواقع العمل، وبطء عملية صنع القرار والبيروقراطية، وضعف روح الانتماء وخفوت الحماس وسيادة اللامبالاة أو الأنانية؛ وكل هذه الأسباب ناتجة عن قلة التمكين أو عدم تبني المؤسسات المسؤولة عن تنظيم الحج لعملية تمكين العاملين وتوفير المستلزمات الضرورية لإنجاح هذا التمكين.

وقد خرج الباحثان بتوصيات مفيدة في إدارة أزمات الحج أهمها:

1. "احذر الكذب، واحذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس، حيث إن الناس، وقت الأزمات، لديهم استعداد مرتفع لتصديق الأسوأ.
2. لا تضع نفسك محل المتهم الذي يطلب البراءة وإلا سيطلب الناسُ رأسَك، والأجدر أن تعرض بشجاعة قدرتك على إنقاذ الموقف، والوعد بتصحيح الأخطاء مع اتخاذ فعلية في سبيل ذلك.
3. كن مركزياً في صناعة القرار وتنفيذه، على أن يكون الأمر شورى بين أكبر عدد من ذوي العقل الراجح.
4. تعزيز العلاقات وقنوات الاتصال مع الخصوم ومع المساندين وتوسيع دائرة المساندة.
5. التوقع وعدم التهاون والمبادرة لإطفاء جميع الحرائق المشتعلة حتى الصغيرة منها.
6. إدارة الأزمات هي إدارة لسمعة الشركة أو الدولة واسمها في المقام الأول.
7. تبني منهج المبادرة لا منهج رد الفعل للتعامل مع الأزمة."

عاشراً: الإطار النظري

1- التعريف بتمكين العاملين ومتطلباته وكيفية تحقيقه:

بالنظر إلى التعريفات، التي تم ذكرها للتمكين ضمن تعريف متغيرات الدراسة، نجد أن تمكين العاملين يتمثل في تحرير الموظف من الكثير من القيود الوظيفية التقليدية؛

وخصوصاً تلك التي تحدّ من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمنظمة نفسها وإدارتهــا، فــإذا كانت إدارة المنظمة ترعى وتشجع عملية تمكين الموظفين فيتحتم عليها تهيئة الظروف التــي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهــم؛ مــا يقــوي لــديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى. (ملحم، 2006، ص.6). والطرف الآخر فــي عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن ذلك الفرد على استعداد لأن يصبح موظفــاً متمكنــاً فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وسياق إدراكــي لا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج (المعــاني، 2008، ص.18)، فــالفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية مع تشجيع إدارة المنظمة على هذا التبني، تتــوافر لــدى هــذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراته المعرفية التي تساعده في عملية اتخاذ القرار.

ويرى الباحث أن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طــرفين همــا إدارة المنظمة والموظف وكما يلي:

إدارة ممكِّنة + موظف قابل للتمكين= نجاح عملية التمكين.

فمن الممكن أن تقوم إدارة المنظمة بتبني التمكين، وتشجيعه، والتخطيط له، وتقديم كــل ما يلزم لإنجاحه، ولكنها تواجه بموظف ليس لديه أي استعداد لتحمل المزيد من المــسؤوليات، وليس لديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الــصفوف الخلفيــة، فلن تنجح عملية التمكين في هذه الحالة. وفي المقابل قد نجد موظفــاً لديــه كافــة متطلبــات الموظف الممكَّن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عمليةُ التمكين أيضاً.

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعّال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة. وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويــأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل مــا يمكن أن يسبب الشعور بــالعجز (Spreitzer, 2007, p.6). وقــد ســمى علمــاء الــنفس والاجتماع هذا الشق من التمكين؛ بالتمكين النفسي والذي يعتمد على إدراك التمكين من خــلال إدراك الفرد لما يلي:

أ. **المعنى** Meaningfulness : والــذي يعنــي إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة لــه وللآخــرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل (المعــاني، 2008، ص.32).

ب. **الكفاية والجــدارة** Competence : وتحقــق الكفاية والجدارة لدى الموظف عندما يدرك بأنه قادر على إنجاز مهام

عمله بنجاح وبمهارة عالية، اعتماداً على خبراته ومهاراته ومعرفتــه (Spreitzer, 1996, pp.483-504)

ج. **حرية التصرف** Self- Determination : وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لاختيار طرق تنفيذ عمله (Deci,et. Al, 1989 PP.580-590)

د. **التأثير** Impact: والذي يعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر علــى القــرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

أما بالنسبة للمنظمة، ولكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح فلا بد من أن تتوافر لــديها المستلزمات التالية:

أ. **القيادة الممكِّنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين باتخاذ القــرارات وتحمــل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبــداع فــي العمــل، وتكــافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.

ب. **العمليات الممكِّنة:** تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمــة مــا وســيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها مــن أجــل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل تحقيق التمكين لا بد من توظيــف العمليــات الأساســية مثــل؛ الحــصول علــى المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحــة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمــدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهــم مــستلزمات التمكــين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصاً عنــدما يــتم ربــط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين للتوجه إلى التدريب (المعاني، 2008، ص.37)

ج. **ثقافة ممكِّنــة:** تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غــرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعنــي أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة، تأخــذ بالاعتبــار اتجاهــات الفــرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين (Martin, 1992, P.192).

د. **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة (Fernadez, et al,2004).

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

هـ. **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي. وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدَّى بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق (Besterfield, 2003, P.98).

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية الإدارة أي فرق عمل ممكَّنة، المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات (Little and Ferris, 2002, P.108).

و. **تكنولوجيا الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق تمكين العاملين (المعاني، 2008، ص. 42).

وإن ما يثبت ما تم ذكره من أن عملية التمكين هي معادلة ذات طرفين هما الموظف القابل للتمكين، والإدارة الممكنة هو أنه مهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجدي نفعاً إذا لم تتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا (ملحم، 2006، ص. 226).

لذلك يرى الباحث أن التمكين النفسي، والتمكين الهيكلي داخل المنظمة الواحدة يكمل بعضهما الآخر، فوجود العاملين الذين يتمتعون بكافة المدركات الأربعة، التي سبق ذكرها، دون وجود قيادة، وعمليات، وثقافة، ومعرفة، وفرق عمل، وتكنولوجيا ممكِّنة في المنظمة لن يتحقق التمكين، والعكس صحيح.

2- دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرف لها المنظمة:

تتصف الأزمات، مهما كان نوعها، بصفات أهمها: المفاجأة، وتصاعد الأحداث، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، وغياب الحل السريع، وانتشار الذعر أحياناً.

وهذا يعني ببساطة أن شخصاً واحداً لا يمكن أن يكون قادراً على التصدي لأزمة تحمل هذه الصفات بمفرده، وهذا التصدي يستدعي تكاتف الجهود من قبل كافة العاملين في المنظمة ليعملوا كفريق واحد وبأدوار محددة لكل عضو في هذا الفريق، ويكون هذا التحديد لتلك

الأدوار قائماً على درجة عالية من التنسيق والتفاعل ما بين أعضاء الفريق، وخصوصاً في بيئة غير مستقرة وسريعة الحركة كالتي يعيشها العالم في هذا العصر.

ومن هنا يعتبر التمكين مُدخَلاً إدارياً حديثاً يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر والذي يتمثل بسحب سوداء تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة، ويساعد التمكين أيضاً في التخطيط السليم لإدارة هذه الأزمة كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، وتقييم النتائج.

فنرى الموظف الممكَّن في مواقف كهذه يستخدم قدراته العقلية والنفسية، وخبراته ومهاراته من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية المرغوبة. وكثيراً ما نرى في بعض المنظمات التي تتبنى عملية التمكين استخداماً واسعاً لعبارة "السيد فلان: للتصرف" من قبل المديرين في الإدارة العليا للمستويات الإدارية الأدنى، فالعبارة في حد ذاتها تحمل في طياتها رغبة صادقة من الإدارة في تمكين العاملين لديها كون هذه الكلمة "التصرف" تعني حلاً لمشكلة أو صنع قرار. فعندما يعتاد هذا الموظف على مثل هذه الممارسة وبنفس الوقت يشعر بتقدير الإدارة لما بذله في سبيل هذا التصرف السليم يصبح التمكين لديه بمثابة عادة يمارسها بشكل مستمر، وكما حدث في أحد فروع البنوك الأردنية في جنوب المملكة في أحد الأيام أن انقطعت الكهرباء عن الفرع ومنطقته لمدة طويلة من نهار يوم عمل، وكون مدير الفرع يعلم ماذا يعني تأخير شيكات العملاء عن جلسة المقاصّة، فما كان من هذا المدير إلا أن اتصل بأحد الفروع في أقرب مدينة إلى منطقته للتأكد من سريان التيار الكهربائي، وأرسل كافة مستندات ذلك اليوم وشيكاته مع طاقم من موظفيه إلى تلك المدينة ليتم ترحيل وإدخال الحركات والعمليات المالية في حاسوب الفرع الآخر، وقد تم ذلك دون تردد فما كان من إدارة البنك إلا أن تكافئ هذا المدير على حسن تصرفه، لأنه لو لم يتصرف هكذا لتحول الأمر إلى أزمة حقيقية تنعكس آثارها السلبية على البنك نفسه وعملائه، والبنوك الأخرى، والبنك المركزي.

ويُعدُّ التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإدارة الأزمات (الطاهر ومرزوق، 2004).

وعلى الرغم مما يقال بأن الاهتمام بالتمكين يُعدُّ من الاهتمامات الحديثة لعلماء الإدارة، حيث بدأ الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين، إلا أن الباحث يرى أن الاهتمام بالتمكين قائم منذ زمن بعيد؛ فقد ورد في القرآن الكريم آيات كثيرة تدعو إلى

الشورى مثل؛ "*وأمرهم شورى بينهم*"، و"*وشاورهم في الأمر*"، وكلمة شورى تعني: أشركهم في اتخاذ القرار واجعلهم يبدون رأيهم، ولعل من أبرز الأمثلة التي تبين دور التمكين في إدارة الأزمات ما جرى قبل غزوة الخندق وهي غزوة تمثل أزمة كبرى ليست مالية فقط أو اقتصادية ولكنها أزمة تهدد ديناً، ودولة، وكياناً، ومن أجل التصدي لهذه الأزمة اقترح الصحابي الجليل سلمان الفارسي على رسول الله صلى الله عليه وسلم حفرَ خندقٍ حول المدينة المنورة لمنع الغزاة من دخولها، وقد لقي هذا الاقتراح قبولاً من قبل الرسول صلى الله عليه وسلم وأصحابه وأصبح بمثابة قرار تم تنفيذه وأثبت جدارته. وكذلك ما حصل في معركة مؤتة التي شكلت بالنسبة للجيش الإسلامي أزمة كبرى باستشهاد ثلاثة من القادة، وعندما تولى قيادة الجيش، المقاتل خالد بن الوليد ارتأى بأن حلَّ الأزمة يكمن في انسحاب الجيش الإسلامي من المعركة؛ فلو لم يكن هناك حرية في اتخاذ القرار واستقلالية في التصرف لما تجرَّأ خالدٌ على اتخاذ هذا القرار، وهذا هو التمكين ودوره في إدارة الأزمات.

حادي عشر: نوع وطبيعة الدراسة

تم إنجاز هذه الدراسة وفق المنهجين الوصفي والتحليلي؛ حيث تم وصف الطرق التي تساعد المنظمات في إدارة الأزمات التي تتعرض لها من واقع الأدب النظري والدراسات السابقة، كما تم تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة للوقوف على كيفية إدارة الأزمات في المنظمات التي شكلت عينة الدراسة .

ثاني عشر: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من البنوك والشركات المالية العاملة في الأردن، وذلك لأن هذا القطاع يعتبر من أكثر القطاعات حساسية للأزمات سواء أكانت أزمات مالية، أم تكنولوجية، أم معرفية.

أما عينة الدراسة فتتكون من كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية.

ثالث عشر: طرق جمع البيانات

تم جمع البيانات الثانوية اللازمة لإنجاز هذه الدراسة من خلال الكتب والدراسات المتوافرة في المكتبات، أما البيانات الأولية فقد تم جمعها عن طريق استبانة أعدت خصيصاً لهذه الغاية، وقد تم توزيعها على مديري وموظفي العلاقات العامة في بنوك وشركات العينة بواقع ستة استبانات لكل بنك وشركة ليصبح عدد أفراد العينة 18 فرداً.

رابع عشر: النتائج والتوصيات

أ- **النتائج**: تشير نتائج الدراسة ونتائج تحليل البيانات إحصائياً إلى ما يلي:

1. إن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال، ومشاورتهم، وأخذ رأيهم، والاستماع لوجهات نظرهم، بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف

إلى رفع مستوى تفكيرهم ليصبح إبداعياً خلاقاً، إلى جانب وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بنقل وتفويض السلطات والمسؤوليات، بشكل يسهم في عملية تمكين العاملين مساهمة فعالة وأساسية.

2. إن الموظفين الممكَّنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج هذه القرارات وبالتالي فهم مؤهلون لِتوقُّعِ المشاكل والصعاب والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من معارف وخبرات.
3. كلما كانت عملية التمكين تحظى بالاهتمام البالغ من قبل إدارة المنظمة؛ فإن تمكين العاملين يأخذ صفة القوة، بحيث يتصرف الموظف الممكن وكأن المنظمة مملوكة له، وعند حدوث الأزمة يعمل هؤلاء الموظفون الممكنون على تجهيز خطة طوارئ قبل حدوث الأزمة ومن خلال الإنذار المبكر لها بهدف تطويقها والخروج منها بأقل الخسائر والأضرار.

ب- **التوصيات:** تقدم الدراسة التوصيات التالية:

1. يجب على إدارة المنظمة النظر إلى الموظفين كرأس مال بشري وليس مجرد تكلفة رواتب وإجازات وخدمات صحية وغيرها..
2. على إدارات المنظمات وعند اكتشاف أن هناك موظف لديه قدرات مخزنة وطاقات غير مستغلة، وثقة عالية بالنفس أن تشجعه وتدعمه وتمكنه من خلال منحه المزيد من الصلاحيات، وإشراكه في اتخاذ القرارات.
3. يجب على المنظمات أن تنتقل من أفكار الإدارة التقليدية وأدوارها القائمة على الرقابة اللصيقة، ومنح العاملين مزيداً من الثقة لمراقبة أعمالهم وخير وسيلة لضمان نجاح ذلك هي العمل الجماعي أو فرق العمل.
4. على المنظمة ومن أجل اختبار قدرة الموظفين المتمكنين لديها على حل الأزمات أن تفتعل بين الحين والآخر أزمات صورية وسرية وتطلب من الموظفين حل مثل هذه الأزمات.
5. أن تقوم إدارات المنظمات بتشجيع تمكين العاملين لديها ليس فقط بالقول ولكن بالعمل وذلك من خلال السخاء في منح الحوافز والمكافآت.

قائمة المراجع

أولاً ــ المراجع العربية:

1. الاشموني، عمرو (2009). **السرعة في تنفيذ خطوات حل الأزمة مطلب ملح فكل يوم يمر يكبدنا مزيداً من الخسائر**. مقابلة صحفية مع د. يوسف زلزله، صحيفة الرؤية، الكويت.

2. افندي، عطية (2003). **تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

3. جريدة الدستور الأردنية (2009)، العدد(14851). **الأميرة بسمة: زيادة التمكين الاقتصادي للمرأة ركيزة أساسية في القضاء على الفقر**.

4. الجمال، راسم وعياد، خيرت (2005). **إدارة العلاقات العامة، المدخل الإستراتيجي**، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

5. السبيعي، سعود مطلق (2009). **الأزمات المالية العالمية وأسبابها- وآثارها – وانعكاساتها على الاستثمار بدولة الكويت**.

6. الطاهر، عبد الباري ومرزوق، عبد العزيز (2004). **تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج**، السعودية: جامعة الملك سعود.

7. العتيبي، سعد بن مرزوق (2004). **تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير ال**إداري، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

8. العمار، عبد الله (2005). **دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث** (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني)، السعودية : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

9. عيسى، محمد عبد الشفيع (2009). **المتغيرات الدولية للأزمة الدولية العالمية وتأثيراتها على تمكين المرأة في سوق العمل**. القاهرة: معهد التخطيط القومي للقاهرة.

10. فارس، علي (2008). **حل الأزمات: الفساد الإداري نموذجاً**، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، المملكة المتحدة.

11. المعاني، أحمد اسماعيل (2008). **أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز**، عمان: جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

12. ملحم، يحيى سليم (2006). **التمكين كمفهوم إداري معاصر**. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

13. نوايي، كريستيان (2009). **المنتجات المصرفية الإسلامية ملاذ في الأزمة**. القبس: الدوحة.

14. الواكد، ماهر (2009). **المهمات المالية والاقتصادية المطلوبة حاضراً ومستقبلاً**، دراسة منشورة في: صحيفة الرأي الأردنية، العدد 14030، 10\3\2009.

ثانياً ــ المراجع الأجنبية:

1. Besterfield, D. H., and others (2003) **Total Quality Management**, New Jersey: Prentice Hall.
2. Brown, D. R. and Harvery, D (2006). **An External Approach to Organizational development**, New Jersey: Prentice Hall.
3. Cook, C.W and Hunsaker, P.L. (2001). **Management and Organizational behavior**, New york: Mc grow- Hill.
4. Deci, E.L., Connel J. P and Ryan, R. M. (1989). Self Determination in a work organization. Journal of Applied psychology, 74, 580, 590.
5. Heller, Robert (2005). Employee Empowerment: **Management giving power to the people**. U.K.
6. Little, J. and Ferries, S. (2002) **Self- Funding Improvement Teams**. Industrial Management, 44(6).
7. Martin, J. (1992). **Cultures in Organization: Three perspective**. New York: Oxford university press.
8. Nanto, Dick K. (2008). **The us Financial Crisis: Lessons from Japan,** USA: CRS Report for Congress.

9. Rao, Ramesh R. and Eisenberg and Schmitt, Ted, (2007). **Improving Disaster Management,** Washington D.C : National Academy of Science.

10. Sikich, Geary W. (2008). **" All Hazard " Crisis Management Planning.** U.S.A : Logical Management Systems, corp.

11. Smith, Perry M. (2000). **Rules And Tools for Leaders,** NewYork: A very Publishing Group.

12. Spreitzer, G. M. (1996). **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment.** Academy of Management Journal, 39, 483- 504.

13. Zemek, R and Schaff, D (1989) **The Service edge: 101 Companies that prophet from customer care**. New york: New American Library.

الاستبانة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية، لذا يرجى التكرم باختيار الإجابة التي تتفق وحالتكم....

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الفئة العمرية: ☐ أقل من 25 سنة ☐ 25- أقل من 35 سنة

☐ 35- أقل من 45 سنة ☐ 45- أقل من 55 سنة ☐ 55 سنة فما فوق

المؤهل العلمي:

بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

☐ عدد سنوات الخبرة في المجال المالي والمصرفي:

☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3- أقل من 6 سنوات

☐ 6- إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: أسئلة الاستبانة

	البند	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
	استعداد المنظمة لتمكين الموظفين					
	تؤمن الإدارة لدينا بأن الموظفين اليوم هم قادة المستقبل بعد تمكينهم.					
	تحترم الإدارة رأي العاملين وتشاركهم في هذا الرأي ما يعني تأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر.					
	يتم تدريب العاملين من أجل إشراكهم في اتخاذ					

					القرارات.	
					تؤمن الإدارة لـــدينا بالرقابـــة الذاتيـــة ولـــيس المفروضة وذلك من خلال الهيكـــل التنظيمـــي القائم على العمل الجماعي.	

تمكين العاملين

					يتمتع مديرو فروعنا بقدر كاف من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات وخـــصوصاً فـــي الأزمات التي تحدث في فروعهم.	
					سبق وأن حدثت أزمات قـــام العـــاملون لـــدينا بإدارتها من خلال تمكنهم من أخـــذ القـــرارات الصائبة.	
					ندرك تماماً بأن تمكين العاملين لدينا يسهم فـــي إثراء القاعدة المعرفية لدينا، ما يساعدنا علـــى حل أزمات كثيرة قبل وقوعها.	
					يتصرف العاملون لدينا وفور اكتشاف الإنـــذار المبكر لحدوث أزمة كقادة يهدفون إلى الانتصار على هذه الأزمة.	
قوة التمكين						
					تحرص الإدارة على تمكين العـــاملين تمكينـــاً حقيقياً وفاعلا من أجل الخروج من الأزمـــات بأقل الخسائر.	
					تعتمد الإدارة على التغذية الراجعة من الموظفين الممكنين بهدف معالجة الأضرار والخسائر أولاً بأول.	
					من مظاهر رعاية الإدارة وتبنيها لعملية التمكين هو اعتمادها على الموظفين وبشكل فرق عمل من أجل وضع خطة طوارئ لمواجهة الأزمات.	

					تقوم الإدارة بمنح العاملين المكافآت والحـــوافز المادية والمعنوية لقاء إدارتهم الفعالة للأزمة.	